

## 项目成本管理内容整理

### 第五章

#### 1、成本控制的定义

项目的成本控制是控制项目预算的变更并做及时调整以达到控制目的的工程。具体讲就是采用一定方法对项目形成全过程所耗费的各种费用的使用情况进行管理的过程。

#### 2、控制按照不同标准的分类

(1) 按事物发展过程，讲控制科分成事前控制、事中控制、时候控制；(2) 按照是否形成闭合回路，控制可分成开环控制和闭环控制；(3) 按照纠正措施或控制信息的来源，控制可分成前馈控制盒反馈控制。归纳起来，控制科分为两大类，即主动控制和被动控制。

#### 3、主动控制的措施

1、详细调查并分析研究外部环境条件，以确定那些影响目标实现和计划进行的各种有利和不利因素，并将他们考虑到疾患和其他管理职能中；

2、识别风险，努力将各种影响目标实现和计划进行的潜在因素揭示出来，为风险分析和管理提供依据，并在计划实施过程中做好风险管理工作；

3、用科学的方法制定计划；

4、高质量地做好组织工作，使组织与目标和计划高度一致，把目标控制的任务与管理职能落实到适当的机构和人员，做到职权与职责明确，使全体成员能够通力协作，为共同实现目标而努力；

5、制定必要的备用方案，以对付可能出现的影响目标或计划实现的情况；

6、计划应有适当的松弛度，即“计划应留有余地”；

7、完善信息流通渠道，加强信息收集、整理和研究工作，为预测工程未来发展状况提供全面、及时、可靠的信息。

#### 4、主动控制和被动控制之间的关系

两种控制对项目控制而言缺一不可，他们都是实现项目目标所必须采用的控制方式。有效地控制是将主动控制与被动控制紧密地结合起来，力求加大主动控制在控制过程中的比例，同时进行定期、连续的被动控制。只有如此，方能完成项目目标控制的根本任务。

#### 5、控制系统的构成

控制系统由被动控制子系统、控制字系统和信息反馈子系统构成。控制子系统又由存储分子系统、调整分子系统构成。

#### 6、项目成本控制的内容

包括项目决策成本控制、招标投标费用成本控制、设计成本控制、项目施工成本控制等四方面的内容。

## 7、费用预算计划的定义

费用预算计划也称基准成本，是以时间为自变量的预算，被用于度量和监督项目执行成本。费用预算计划提供了费用预算和使用的一个基本范围，是实施成本控制的最基本依据。

## 8、项目成本控制执行情况报告的形式，提供的信息。

执行情况报告一般应提供范围、进度、成本、质量等信息，较常用的方法是开支表、直方图和 S 曲线等。

## 9、项目成本控制的方法

工作分解结构技术、成本分析表法、成本累计曲线法、偏差控制（挣得值法）和工程成本分析法。还有价值工程。

## 10、成本盈亏异常分析的五同步，五同步包括哪五个方面

“五同步”检查可以通过以下五方面的对比分析来实现：1）产值与施工任务单的实际工作量和项目形象进度是否同步；2）资源消耗与工作任务单的实耗人工、限额领料单的实耗材料、当期租用的周转材料和施工机械使用情况是否同步；3）其他费用（如材料价差、台班费等）的产值统计与实际支付是否同步；4）预算成本与产值统计是否同步；5）实际成本与资源消耗是否同步；

## 11、工期成本分析法

工期成本分析就是目标工期成本与实际工期成本的比较分析。工期成本分析的方法一般采用比较法。

## 12、成本累计曲线的定义以及绘制步骤

成本累计曲线又叫做时间——累计成本图。它是反映整个项目或项目中某个相对独立部分开支状况的图示。

通常可以采用下面的三个步骤做出项目的成本累计曲线：1）建立直角坐标系，横轴表示项目的工期，纵轴表示项目成本；2）按照一定的时间间隔或时间单元累加各工序在该时间段内地指出；3）将各时间段的支出金额逐项累加，确定各时间段所对应的累计资金支出点，然后，用一条平滑的曲线依次连接各点就可得到成本累计曲线。

## 13、香蕉曲线的定义

利用各工序的最早开始时间和最迟开始时间制作的成本累计曲线称为香蕉曲线。香蕉曲线不仅可以用于成本控制，还是进度控制的有效工具。

## 14、运用偏差控制的一般程序，每个步骤要简述

1) 找出偏差。偏差控制法要求在项目实施过程中定期地、不间断地寻找和计算三种偏差，并以目标偏差为对象进行控制。通常偏差寻找可以用成本对比方法进行；

2) 分析偏差产生的原因。通常会采用因素分析法和图像分析法两种方法进行；

3) 纠正偏差。发现了偏差并找出偏差发生的原因后，必须要针对偏差的原因采取相应的措施，减少成本偏差，并把成本控制在理想的开支范围内。

#### 15、价值工程的定义和基本原理

价值工程——以功能分析为核心，使产品或作业达到适当的价值，即用最低的成本来实现其必要功能的一项有组织的活动。1) 价值、功能和成本的关系 ( $V=F/C$ ; 即价值=功能(或效用)/成本(或生产费用))。可以通过五种途径提高产品或作业的价值：功能不变成本降低；成本不变功能提高；功能提高成本降低；成本略有提高功能大幅度提高；功能略有下降成本大幅度下降。2) 价值工程的核心——功能分析；3) 价值工程是一项有组织的活动。

#### 16、施工项目的价值工程活动及其成果

施工项目的价值工程活动有：1) 制定提高价值的方案；2) 绘制功能系统图；3) 计算功能比重因子；4) 修正功能比重；5) 计算功能系数(功能系数=分部工程得分数/施工项目得分总数)；6) 计算成本系数和价值系数(成本系数=分部工程预算成本/总成本；价值系数=分部工程功能系数/分部工程成本系数)；7) 确定价值分析的对象，制定改进措施。凡价值系数小于1者，均可作为价值改进对象，诊断存在问题，制定改进措施；8) 成果验收和总结。

价值工程取得的成果如下：1) 不仅实现了主体结构和装饰工程达到功能要求、降低成本、提高价值的目的，而且促进了所有分部工程的技术和经济管理，使施工项目的管理水平从总体上提高了一步；2) 促进了技术进步；3) 提高了经济效益；4) 赢得了社会信誉。

#### 17、完工估算 EAC的定义以及三种情况

完工估算 EAC是根据项目执行情况对项目总成本的预算。

EAC 主要由三种情况：1)  $EAC=实际支出 + 按目前情况对生育预算所做的修改$ 。此类情况通常用在认为项目将来的情况不会与目前情况有很大出入时；2)  $EAC=实际支出 + 对未来剩余工作的重新估算$ 。当目前的项目执行情况表明以往的费用估算假设基本失效，或者由于目前条件的改变使原有的假设不再成立时，可以使用该方法；

3)  $EAC=实际支出 + 剩余的预算$ 。当项目管理者认为目前情况仅仅是一种特殊情

况，不必对项目预算进行变动时，可以使用此方法。

## 第六章

### 1、成本决算的定义

项目成本决算是指项目从启动到项目结束为止的全部未用的确定。

### 2、项目成本决算书的概念及内容

项目决算的内容包括项目生命周期各个阶段支付的全部成本。项目成本决算的结果形成项目决算书，经项目各参与方共同签字后成为项目验收的核心文件。

决算书有两部分组成，文字说明和决算报表。

### 3、项目成本竣工决算的作用

1)正确校核固定资产的价值，考核并分析投资效果； 2)及时办理竣工决算，并以此办理新增固定资产移交转账手续，可以缩短建设周期，节约基建投资； 3)办理竣工决算后，工业项目可以正确计算投入的固定资产折旧费，合理计算生产成本和企业利润； 4)通过办理竣工决算，可以全面清理基本建设财务，便于及时总结经验，积累各项技术经济资料； 5)正确编制竣工决算，有利于正确进行设计概算、施工预算、竣工决算之间的“三算”对比。

### 4、竣工决算编制的步骤

1)收集、整理、分析原始资料； 2)工程对照、核实工程变动情况，重新核实各单位工程、单项工程造价； 3)投资支出严格按照要求列支； 4)编制竣工财务决算说明书 5)认真填报竣工财务决算报表； 6)认真做好工程造价对比分析； 7)清理、装订好竣工图； 8)按国家规定上报审批，存档。

### 5、项目审计的定义

它是由国家或企业的审计机构依据国家法令和财务制度以及企业的经营方针、管理标准和规章制度，对项目的全部或部分建设活动，用科学的方法和程序进行审核检查，判定其是否合法、合理和有效，借以发现错误、纠正弊端、防止舞弊、改善管理，保证投资目标顺利实施的一种活动。

### 6、项目审计的阶段

1)项目审计启动； 2)简历项目审查基准； 3)实施项目审计； 4)准备项目审计报告； 5)项目审计终结

### 7、项目审计的注意事项

1)从亏损项目审计入手，是开展项目审计的有效途径； 2)项目审计要以成本费用为重要审计内容； 3)工程项目审计要深入到影响项目业绩的环节； 4)组织有关职能部门人员的联合审计组进行审计是进行项目审计的有效方式； 5)

进行项目审计要选择恰当的实际； 6) 工程项目审计风险的防范。

## 第七章

1、项目成本管理系统系统功能有哪些，里面的资料文件等。

1) 文件组织系统 ( 文件组织系统反映了用户在估价过程中要用到的文件。它主要包括可供估价师调用的原始资料文件和估价师估算工作结果的记录文件。 ) ;

2) 计算功能 ( 它是成本管理系统基本且重要的功能，只有通过它才能实现对数据的加工和处理。 我们可以把它分为两部分工作： 首先，根据工程设计图样计算各分部分项工程的人工、材料、机械的资源消耗量及工程量；其次，利用所得数据，并选用适当的估价方法计算出工程估价。 )

3) 报表输出功能；

4) 成本控制功能。

2、常见的成本管理软件有哪些